

### 私家版：コンサルティング手帳 其之六 — 人のスピードと適応度に合わせて変革を —

株式会社カティエント  
ビジネスプロデューサー

桐山 俊也



我々は、システムの利用者にもっと気を遣わなくてはならない。使いやすいシステムを作るとか、操作方法を易しくするとか、そういった表面的な話ではない。フレンドリーなインタフェースについては、ユニバーサルデザイン、人間工学といった分野で言い尽くされている。そうではなく、もっと本質的なところで、人を気遣い、歩調を合わせなくてはならない。

つまり、人は「ゆっくり」としか変化に対応できないという点が重要なのである。人は変化を嫌う。変化は嫌うが、いずれは慣れる。ただしそのスピードは、技術がひき起こす変革よりも、ずっとスローテンポである。そのことを忘れてはいないだろうか？

#### ◆キャパシティはいつも不足している

情報システムの世界では、いつもキャパシティ不足が起きている。メールボックス、ハードディスク、メモリ、ネットワーク容量、ノートPCのバッテリー等々。システムの利用者はいつも、キャパシティ不足に悩み、節約を強いられている。キャパシティ不足を回避するために、情報システム部門は、さまざまな制約を設けようとする。一方で、余裕を確保するために、リソースを増やし、コストをかけるといった努力を常態的に重ねている。しかし一向に、キャパシティ不足は収まらない。キャパシティを増やすと、最初のうちこそ余裕はできるものの、いつのまにかまた足りなくなってしまう。

なぜか。そもそも人には、余裕があるとそれを使い切ろうとする性向があるからだ。人はキャパシティに余裕があれば、あるいはリソースがあれば、無意識にそれを使い切ろうとする。たとえば、

・要員が空いていると、無理にでも仕事を与えてしまう

・トラック（コンテナ）が満載でないと、とにかく他に載せられるものがないかと探し、見つかるまで発進しない  
・予算に余裕があると、つい使い切ろうとする  
といった具合だ。飢餓が日常的だった猿人の時代、食料を見つけたら、たとえ空腹でなくても食い尽くそうとしたDNAが、形を変えて生きているのかもしれない。

システムの利用者は、キャパシティが不足すると不自由を訴える。だからといってキャパシティを増やせば、今度は節約をやめてしまう。無いときは無いなりに工面し、なんとかしていたにもかかわらず、いったん余裕ができるととたんに浪費を始め、食いつぶしてしまう。そうしてまた、キャパシティの足りない状態に陥る…。これではいたちごっこである。必然的に、いったん拡大した容量を狭めることは著しく困難を伴う。結果として、キャパシティの必要量増加は、不可逆変化となる。

人はもともと横着である。横着なのに、日常生活、社会生活を送るために、やむをえない部分を妥協し、自らを律して行動している。キャパシティ管理や節約などは、本来、やりたくないのである。だから情報システムに限らず、なにかにつけ、キャパシティはいつも不足している。デスクの引き出し、本棚や収納棚、冷蔵庫、サイフのカード用ポケットなどは、いつもたいてい、足りていない。

#### ◆人は横着である

多くの人は、キャパシティを把握して節制・管理すること、整理することなどが苦手である。狩猟民族より農耕民族の方が能力的に若干長けてはいるものの、横着だという点では基本的に同じだ。たいていは、あればあるなりに使ってしまう。それは、時間や費用についても変わることはない。

もしもたっぷりと時間があるなら、会議はいつも、最初の1/3で何を話すかを話し合い、最後の1/3で、次回に何を話すかを話し合う。結局、中身については1/3の時間しか話し合わない…という事態が延々と繰り返されるだろう。人を効率的な会議に駆り立てるのは、有限の時間や危機迫った状況という、外部環境からの圧力でしかない。

同じように、事業が儲かっていて資金に余裕があると、つい出費に甘くなる。だからもし、そのまま放置していれば、売上げが伸びても最終利益は伸びないという事態を招く。また、開発期間に余裕があると、仕様の変更や増加について寛容になってしまい、開発量が増えてゆく。そして結局は開発期間を使い切ってしまう…といった始末を繰り返す。

人が横着だという認識を前提にしなければ、どんな変革も行き詰まる。いわんや、システムなど導入できない。人が率先して節制し、規律を守ってキャパシティや時間・コストを管理する…などという前提が不可欠なシステムは、おそらく現場からそっぽを向かれるだろう。人に変化をもたらす新プロセスなども、これを忘れると成功はおぼつかない。そもそも、変化を起こそうとすると、現場との葛藤は避けられないようにできている。人は変化を好まない…横着なので、変化に伴って課される「能動的な学習」を嫌がるからだ。業務変革や新プロセスを実現するシステム導入がなにかと採めやすいのは、こういったところにも1つ原因がある。

「人は横着だ」と言い切る論には、反駁があるかもしれない。だが、新しい仕組みやプロセスを導入する際には、人はそういうものだという基本認識を持っておいたほうが良い。多くの失敗例がその必要性を物語っている。顕著な例は、情報共有やファイル共有などの仕組み作りに現われる。「データを共有し、蓄積して活用すれば、ビジネスの質と効率が高まる」と期待して仕組みを作り、情報やファイルを蓄積し始める。だが、いざ蓄積したのを見てみると、ファイルが管理体系にそぐわないところに置かれていたり、ゴミや不要な情報などが混入している。そこで「きちんと整理して登録してください」とか「不要なデータは消してください」などと号令を出すのだが、“横着な”人は、決して整理などしない。結果的に、不適切に分類され、有用性の低い情報や、鮮度の落ちた古いファイルばかりが堆積してゆく。そしてついには、利用者の活用意欲が失われ、仕組みは見放されることになる。

## ◆人には任せない手段をとる

人は横着である。だから、面倒なことではできない。

- ・その瞬間ではなく、後から入力する
- ・後からもう一度修正する

- ・いくつもの手順を踏んで作業をする
- ・同じ作業を何度も繰り返す
- ・必要なものだけを選ぶ
- ・間違えないようにする
- ・整理・分類した体系に従う
- ・不要なものを捨てる
- ・一度入力したものを確認する

システムは、可能な限り、こうした対応を人に課してはならない。ファイル共有の例を振り返るなら、超整理法でもなんでもよいから、不要なものの整理はシステムが担うべきである。たとえば、一定期間まったくアクセスがないファイルは、消すかアーカイブする。以前はアクセスがあり、このごろは沈滞しているファイルであれば、かつてのアクセス量に応じて期間保存を算出し、同様に処理する。こういった対応はシステムがやればよい話だ。“横着な”人に課すから、ゴミも何もかもが堆積するのである。

機能についても同じである。ぶつ切りの操作画面で後追いの入力をさせるのではなく、「その場」で入力が完結するように操作フローを作るべきである。間違えないように指示するのではなく、間違えようがない入力方法、間違いがあっても自動訂正する機能などを工夫すべきである。操作方法や新しい業務フローを学習してもらうのではなく、学習しなくても理解できるフローをデザインすべきである。

分野は異なるが、セキュリティ対策においても、ルールを作って守らせようとする、うまくいかないことが多い。人に面倒を任せるアプローチでは徹底させることができない。なぜなら、“横着な”人は、ルールがわかっている、遵守しないからだ。厳密なセキュリティが本当に必要な場合には、ルールや啓蒙教育に頼るのではなく、「ルールに準拠した方法しかとれない」仕組みに落とし込んで、意識しなくても守られる形態を作るべきである。

## ◆人は慣れる

してみると、変革やシステム導入は、「人には任せられない」「人には期待できない」という絶望的な状況を前提にしなくてはならないのだろうか。

実はそうでもない。人は横着であるのとまったく同じ次元で、「慣れる」力を持っている。この能力は最大限に活用できるし、また活用すべきである。「慣れ」は、新しいものや新しい状態に対する不安・不快を次第に感じないようにならそうとする、心理的な適応機能（機制）のひとつである。これは、人が元来備えている能力であり、変化を嫌う性向の裏返しでもある。

MS Excelなどの表形式インタフェースに慣れている利用者に、ウェブで1件1件入力させようとするのは、構造

的・質的な変化を伴う。こうした変化は、利用者自身が望んでいない限り、うかつに行なうべきでない。提供する側がいくら「便利になる」「効率的になる」と考えても、利用者が支持するとは限らない。“横着な”人は、便利さを理解する前に、変化そのものに拒否反応を示すからだ。通話以外の機能がまったくついていない携帯電話が大ヒットしているのは、(高齢者に偏ってはいるが、) 端的な例だと言えよう。

携帯電話に番号登録できなくても、短縮発信ができなくても、今まで公衆電話でやっていたように、人は何の抵抗もなく、アドレス帳を見ながら番号を押す。それが「慣れ」である。伝票や帳票を廃止するときは、パソコン上に「紙そのまま」のレイアウトを再現して人に介在してもらえば、素早く簡易に実現できる。何もかも自動化しようとする、あらゆる例外、バリエーションを吸収して、どんなレアケースにも等しく対応しなくてはならない。恐らく、膨大な時間とコストがかかるだろう。人の横着を見くびっては

いけない。しかし、慣れには大いに期待してよい。

人は、変えることを億劫がる。構造的・質的な変化は、人に学習を要求するからだ。人は、変化に伴って要求される能動的な学習はことごとく嫌う。だが、量的・時間的・空間的な変化には、意外に寛容である。いったん慣れてしまうと、その慣れたものの展開には追従することが多い。したがって、ドラスティックな変化をいきなり起こすよりも、簡単でちょっと便利になる仕組みから始めて、小さな変化を重ねてゆく方が浸透しやすい。「習うより慣れろ」はあながち、単なる精神論だとは言いきれない。実は、“横着”な人を陽動するにはうってつけのアプローチなのである。

人は横着だから、それを無視すると変革は行き詰まる。しかし人は、いったん慣れてしまえば、応用も自在である。だから、急ぎ過ぎてはいけない。人が慣れるスピードと、慣れで吸収可能な変化の度合いを見誤らないようにする…それが、変革を行う場合のコツである。